

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto – Osa muutosta

Case Audiator-yhtiöt

Erja Niittyviita

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö

Tradenomi

Kemi/Tornio 2011

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	4
ABSTRACT	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimusongelma ja sen rajaus	6
1.2 Tutkimusmenetelmä	7
2 AUDIATOR-YHTIÖT	8
2.1 Perustietoa Audiator-yhtiöstä	8
2.2 Audiator-yhtiöiden palvelutarjonta	9
3 TOIMINNANOHJAUS.....	11
3.1 Toiminnanohjauksen käsite	11
3.2 Toiminnanohjaus ja sitä tukeva järjestelmä.....	12
3.3 Toiminnanohjauksen tietojärjestelmien nykytilanne.....	13
3.4 Huomioita toiminnanohjauksen osa-alueista.....	14
3.5 Erilaisia hyviä käytäntöjä toiminnanohjausprojekteihin	15
Ylimpään johtoon kohdistuvat menestystekijät.....	15
Projektiin kohdistuvat menestystekijät.....	17
Henkilöstön suhtautuminen muutokseen / muutosvastarinnan minimoiminen	18
Yhteenveto menestystekijöistä	18
3.6 Johtaminen muutoksessa	19
3.7 Organisaation käyttäytyminen muutoksessa	21
4 AUDIATOR-YHTIÖIDEN TOIMINNANOHJAUKSEN HANKINTAPROJEKTI. 23	
4.1 Tietojärjestelmien tilanne ennen toiminnanohjausjärjestelmän hankintaa.....	23
4.2 Toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprosessi	25
4.3 Hankintaprojektin sisältö ja rajaus	25
4.4 Keskeiset asiat toiminnanohjauksen käyttöönoton suunnittelussa	26

4.5 Toimintasuunnitelma ja tavoitetila toiminnanohjausjärjestelmässä	27
4.7 Riskit ja niiden minimoiminen	288
4.8 Johdon sitoutuminen.....	29
4.9 Toiminnanohjausprojekti - yhteenveto	29
5 YHEENVETO	300
LÄHTEET	32

TIIVISTELMÄ

Tekijät:

Erja Niittyviita

Opinnäytetyön nimi:

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto-osa muutosta

Sivuja: 32

Opinnäytetyön kuvaus:

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa, miten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto muutti toimintatapoja ja mitä kehittämistarpeita toiminnassa mahdollisesti havaittiin uuden järjestelmän myötä. Tämän lisäksi lähtökohtana oli kartoittaa miten Audiator-yhtiöiden henkilökunta koki uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton.

Teoreettinen ja käsitteellinen esittely:

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsittelen toiminnanohjausta, muutosjohtamista ja muutosvastarintaa. Uusien toimintatapojen ja – mallien käyttöönotto on yritykselle aina haaste ja saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa.

Metodologinen esittely:

Tutkimusote on kvalitatiivinen. Tutkimus on tehty case-tutkimuksena. Olen kerännyt aineiston kyselytutkimuksella. Kohderyhmänä oli Audiator-yhtiöiden henkilöstö. Kysely lähetettiin 98 henkilölle. Vastauksia tuli 38.

Keskeiset tutkimustulokset:

Opinnäytetyö toi esiin, että projektin suunnitteluun olisi tarvittu enemmän aikaa ja pilotointia olisi tullut jatkaa pidempään. Toimintatapojen muutos yhdessä ison järjestelmän käyttöönoton kanssa oli iso haaste, toimintaprosessien kehittäminen tuli välttämättömäksi uuden järjestelmän myötä. Opinnäytetyö toi esiin myös sen, että asiakkuudenhallinnassa ja laskutusprosessissa on paljon kehittämisen varaa.

Asiasanat:

toiminnanohjaus, muutosjohtaminen, muutos, muutosvastarinta

ABSTRACT

Author:

Erja Niittyviita

Title:

The implementation of enterprise resource planning (ERP) system as part of change management

Pages: 32

Thesis description:

The target of this thesis was to gather information how the implementation of new enterprise resource planning (ERP) changed ways of working and what improvements was needed. Also the basis was to find out how the personel of Auditor-corporation felt the implementation.

Theoretical abstract:

In the theoretical part of thesis I am focusing of resource planning, change management and change resistance. The implementation of new ways of working and working methods is always a challenge to a company and may cause change resistance.

Methodological abstract:

The research is based on qualitative method and is done by case-studies. I've collected material by questionnaires. The target group was the personel of Auditor-corporation. The questionnaires were sent to 98 persons and 38 answers were received.

Findings of the research:

In the thesis was found that project planning should have had more time and piloting should have been continued longer. The change in ways of working together with huge system was a big challenge and developing new processes was necessary. The thesis also brought up that customer relationship management (CRM) and invoice process is a lot of development work left.

Keywords:

resource planning, change management, change, change resistance

1 JOHDANTO

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on haastava projekti. Yrityksen liiketoiminnan häiriötön jatkuvuus käyttöönoton rinnalla asettaa kovat vaatimukset hankkeen suunnittelulle ja toteutukselle. Hankkeeseen osallistuvilla henkilöillä ja yrityksen johdolla tulee olla yhteinen näkemys uuden järjestelmän toimintaperiaatteista ja käyttötavoista. Käyttöönotto vaatii merkittävästi resursseja ja tukea onnistuakseen (Vilpola & Kouri 2006, 8.)

Projektin rajausta määrittelee, mitä toimintoja ja tehtäviä projektiin kuuluu sekä mitä liittymiä ja millaisia rajapintoja lopputuotteen ja sen ympäristön välillä on. Projekteille on luonteenomaista, että yksityiskohtien osalta rajausta tarkentuu projektin edetessä. Ongelmia syntyy, mikäli projektin päälinjauksista ei ole yksikäsitteisesti projektin alussa sovittu. Tyypillistä on, että projektia pommitetaan erilaisilla toiveilla ja muutosehdotuksilla. Suositteita perusteluja muutosehdotuksille ovat esimerkiksi:

- ”Pidimme itsestään selvänä, että se toimii näin.”
- ”Tämä on niin pieni homma, että se voidaan tehdä tässä samalla.”

Kokonaan uusien osa-alueiden ja tehtävien ottaminen projektiin kesken kaiken on aina kyseenalaista, ja siihen tulisi ryhtyä vain todella painavista syistä (Ruuska 2007, 42.)

Opinnäytetyön aihe syntyi oikeastaan sattumalta. Minua pyydettiin projektiryhmän jäseneksi ja huomasin jo projektin alkuvaiheessa, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tulee olemaan iso haaste yhtiömme henkilöstölle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys lähtee liikkeelle siitä, että uusien toimintatapojen ja –toimintamallien käyttöönotto on yritykselle aina haaste ja saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa.

1.1 Tutkimusongelma ja sen rajausta

Toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprosessiin liittyy käsitteitä kuten projektin tavoitteet, aikataulu, hinta, laajuus, resurssit, vaiheet, aktiviteetit ja henkilöiden roolit projekteissa. Tärkein näistä on tavoite. Yrityksellä itsellään tulee olla selkeä käsitys siitä, miksi se on

hankkimassa toiminnanohjausjärjestelmää ja mitä se järjestelmän avulla liiketoiminnassaan saavuttaa. Huolellisella suunnittelulla on selvä vaikutus hankkeen onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (Vilpola & Kouri 2006, 11.)

Tutkimusongelma muotoutui ja muuttui toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprojektin etenemisen myötä. Lopulliseksi tutkimuskohteeksi valittiin henkilöstön kokemukset uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa ja uuden järjestelmän käyttöönoton myötä esiin tulleet toimintatapojen muutostarpeet.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Aloitin opinnäytetyön tekemisen vuoden 2009 puolella. Toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprojektin edetessä olen toiminut projektiryhmässä, joten olen pystynyt tutustumaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton eri vaiheisiin. Tämä on ollut hyvänä lähtökohtana kartoittaessani erilaisia eteen tulevia ongelmia toiminnanohjausjärjestelmää hankittaessa. Henkilöstölle tehty kysely toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton mukanaan tuomista haasteista ja mahdollisista ongelmista suoritettiin kyselytutkimuksena Webropol-ohjelman avulla.

Tutkimuksessa käytin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Käytin tutkimuksessani tapaustutkimusta (case study). Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä (Metsämuuronen 2008,16).

Tapaustutkimuksen etuja:

1. Aineiston on paradoksaalisesti voimakkaasti totta, mutta vaikeasti organisoitavissa. Tapaustutkimus on jalat maassa tutkimusta, joka perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Näin ollen tapaustutkimus tarjoaa luonnollisen pohjan yleistämiselle.
2. Tapaustutkimukset ovat usein ”askel toimintaan”. Niiden lähtökohta on usein toiminnallinen ja niiden tuloksia myös sovelletaan käytännössä.
3. Tapaustutkimuksen raportointi on mahdollista tehdä kansantajuisesti ja siinä on mahdollista välttää tavanomaiselle tutkimukselle tyypillistä sisäänpäin lämpiävää

tiedeslangia. Tapaustutkimus voi palvella monenlaista lukijakuntaa. Tapaustutkimusraportti sallii lukijan tehdä omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista (Metsämuuronen 2008,17).

Case tutkimuksella saadaan esiin oleellisia tekijöitä; prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. Case tutkimus tuottaa yksityiskohtaista tietoa, se on enemmän kohdistunut selityksiin kuin tulkintaan. Case tutkimuksessa tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Pitkäranta 2010, 129).

Henkilöstölle tehty kyselytutkimus sekä vastaukset esitetään erillisenä osana. Kysely ja sen tulokset jäävät yrityksen liikesalaisuuden piiriin.

2 AUDIATOR-YHTIÖT

Audiator-yhtiöt koostuu neljästä eri yhtiöstä. Auditor-yhtiöiden päätuote on tilintarkastus. Tämän lisäksi vahvana toimialueena on konsultointi- ja kehittämistoiminta.

2.1 Perustietoa Auditor-yhtiöstä

Audiator-yhtiöt koostuu neljästä eri yhtiöstä: Oy Auditor Ab, Oy Audiarev Ab, Oy Audiapro Ab ja Oy Auditor Yhtiötarkastus Ab. Auditor-yhtiöiden pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Muut Auditor-yhtiöiden toimipaikat sijaitsevat Tampereella ja Jyväskylässä. Auditorin toiminta-alue kattaa koko Suomen. Tammikuussa 2011 Auditor-yhtiöissä työskentelee yhteensä 110 henkilöä



Kuva 1. Auditor-yhtiöiden strategia

2.2 Auditor-yhtiöiden palvelutarjonta

Oy Auditor Ab on Suomen johtava kunnallinen kunnallishallinnon tilintarkastusyhteisö. Oy Auditor tarjoaa luotettavaa, laadukasta ja laaja-alaista tilintarkastusosaamista sekä sisäisen tarkastuksen palveluita.

Oy Audiarev Ab ja Oy Auditor Yhtiötarkastus Ab tarjoavat kattavia asiantuntijapalveluita niin pienten kuin suurtenkin yhteisöjen tarpeisiin. Oy Audiarev Ab on KHT yhteisö ja Oy Auditor Yhtiötarkastus Ab on HTM yhteisö. Yhtiöt tarjoavat mm seuraavia palveluja:

- tilintarkastuspalvelut, hyväksytyn tilintarkastajan lausunnot, taloudelliset laskelmat yhtiöiden perustamisselvitystä varten
- yhtiöiden perustamisasiakirjojen laatimiset, yhtiöittämispalvelut, liikelaitostaminen, Financial due diligence – tarkastukset, yhteistoimintamallit
-

Oy Audiapro Oy tukee kuntien, kuntayhtymien ja muiden julkisyhteisöjen ammatillista osaamista ja muutoksen hallintaa tarjoamalla laadukasta johdon konsultointipalvelua sekä

koulutuksia. Oy Audiapro Oy:n toiminnan peruskivenä ovat kehittyneet ja selkeät palvelutuotteet.

Oy Audiapro Ab tarjoaa mm. seuraavia palvelukokonaisuuksia:

1. Johdon konsultointi:

- a. Taloudenhallinta ja analysointi: talouden analyysit ja tasapainottaminen, tuotteistaminen, kustannusjohtaminen ja kustannuslaskenta, laskentajärjestelmien kehittäminen ja laskentaohjauksen laadinta
- b. Riskienhallinta ja sisäinen valvonta: riskianalyysit ja riskien hallinnan suunnittelu, sisäisen valvonnan suunnittelu ja ohjeistus, sisäisen tarkastuksen palvelut, johtamis- ja ohjausjärjestelmät, hyvä hallinto, hyvä hallitustyöskentely, konserniohjaus ja -valvonta, tietojärjestelmätarkastukset ja -konsultoinnit, elinkeinopolitiikan kokonaisanalyysi
- c. Organisaatiojärjestelyt ja johtamisjärjestelyt: kuntaliitosselvitykset, yhteistoimintarakenteiden perustaminen ja purkaminen, strategiatyö, sopimusohjaus, toimialajärjestelyt, konsernirakenteet
- d. Vero- ja neuvontapalvelut: veroneuvonta, laskentatoimen neuvonta, henkilöstöhallinnon neuvonta, yhtiöjärjestelyt, arkistohallinta
- e. Kehittämishankkeet: valtakunnalliset toimintamallien ja -käytäntöjen kehittämishankkeet, tuotekehitys, innovaatiot

2. Koulutuspalvelut:

- a. Luennoitsijapalvelut: asiantuntevat ja kokeneet kouluttajat ovat käytettävissä tilaisuuksien järjestäjien moninaisiin tarpeisiin; luennot, alustukset, kommenttipuheenvuorot, workshopit, harjoitukset, seminaarien suunnittelut ja toteutukset
- b. Tilauskoulutukset: joustavat ja asiantuntevat koulutustilaisuudet organisaatioiden yksilöllisiin tarpeisiin mm. seuraavista asiakokonaisuuksista; taloushallinto ja laskentatoimi, verotus, tarkastuslautakuntatyö, johtaminen ja strategiat, konserniohjaus ja -valvonta, riskienhallinta ja sisäinen valvonta, asiakirjahallinto ja arkistointi

- c. Koulutustilaisuudet: Oy Audiapro Ab järjestää korkeatasoisia, laadukkaita ja ajankohtaisia koulutustilaisuuksia ympäri Suomea. Tilaisuuksien tavoitteena on tarjota kuulijoille tietoa ja näkemyksiä sekä mahdollistaa interaktiivinen foorumi kokemusten ja ajatusten vaihdolle.

Yhtiöiden asiakkaina on sekä julkisen sektorin että yksityisen sektorin asiakkaita. Yhtiöillä on paljon pitkäaikaisia asiakkaita, joiden kanssa tehdään syvää ja monimuotoista yhteistyötä. Alalla käydään kovaa kilpailua asiakkaista ja yhtiöiden kannattavuus on laskenut voimakkaasti viimeisen vuoden aikana. (Oy Auditor Ab, esittelykalvosarja 2010).

3 TOIMINNANOHJAUS

Toiminnanohjausprojektit ovat osoittautuneet kaikkialla haasteellisiksi yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Suurin osa haasteista liittyy yrityksen sisäisiin tekijöihin. Valmiudet hankkia toiminnanohjausjärjestelmä sekä suunnitella ja hallita sen käyttöönottoon liittyvät kehittämistoimenpiteet ovat usein puutteellisia. Tampereen teknillisessä yliopistossa (TTY) Ohjelmistotekniikan ja Teollisuustalouden laitoksen yhteistyönä on kehitetty menetelmä yrityksen ERP-hankkeiden tueksi. Menetelmään kuuluu kolme vaihetta:

- 1) Toimintoanalyysi; kriittisten toimintojen tunnistaminen yrityksen nykyisessä toimintamallissa
- 2) Toimintaympäristöanalyysi; toimintojen analysoiminen työympäristössä käyttäjäkeskeisten menetelmien avulla
- 3) Riskianalyysi; ERP-järjestelmän valintaan, käyttöönottoon ja käyttöön liittyvien riskien tunnistaminen ja analysoiminen (Vilpolo & Kouri 2006, 21.)

3.1 Toiminnanohjauksen käsite

Toiminnanohjaus (Enterprise Resource Planning, ERP) on yrityksen toimintoja laajasti kattava käsite. Toiminnanohjauksen käsitettä käytetään nykyisin sujuvasti erityisesti tietojärjestelmien yhteydessä, mutta itse käsitettä ei ole määritelty yksiselitteisesti.

Monk ja Wagner (2009, 1-3) määrittelevät ERP-järjestelmän ohjelmistoksi, joka koordinoi

yhteisen tietokannan kautta yrityksen eri osa-alueiden tietoja. ERP-järjestelmä tukee toimintojen tehokkuutta integroimalla eri osa-alueiden toimintoja ja tietoja. Tämä on yleinen, tietojärjestelmäkeskeinen määritelmä.

Karjalainen, Blomqvist ja Suolanen (2001, 6-7) tarkastelevat kirjassaan toiminnanohjausta ERP-järjestelmällä tehtävänä ohjauksena, laajennettuna toimitusketjun ohjauksella (Supply Chain Management, SCM). Toiminnanohjausjärjestelmät tukevat yritysten erilaisia toimintaprosesseja sekä niitä edeltäviä tarjous- ja myyntiprosesseja koskevaa päätöksentekoa. Yrityksen toiminnanohjauksen ytimen muodostaa yleensä jonkin ohjelmistotoimittajan ERP-ohjelmisto, mutta toiminnanohjauksen tietojärjestelmiin kuuluvat myös muut käytössä olevat järjestelmät. Toiminnanohjausta ei rajata kuitenkaan vain ohjelmistoihin, vaan sillä tarkoitetaan prosessien ohjauksessa käytettäviä periaatteita ja menetelmiä ja niitä tukevaa tietotekniikkaa.

Wallace ja Kremzar (2001, 10-12) määrittelevät, että toiminnanohjaus ennustaa ja tasapainottaa kysynnän ja tarjonnan. Se on koko yritystä koskeva kokoelma ennustukseen, suunnitteluun ja aikatauluttamiseen liittyviä työkaluja, jotka yhdistävät asiakkaan ja toimittajan kokonaiseksi ketjuksi. Se tukee päätöksentekoprosesseja ja koordinoi myyntiä, markkinointia, toimintoja, logistiikkaa, ostoa, taloutta, tuotekehitystä ja henkilöstöhallintoa. Sen tavoitteena on korkea taso asiakaspalvelussa, tuottavuudessa ja kulujen vähentämisessä. Toiminnanohjaus luo suunnitelmat ja aikataulut niin, että resurssit – ihmiset, materiaalit, koneet ja raha – ovat saatavilla oikeaan aikaan.

3.2 Toiminnanohjaus ja sitä tukeva järjestelmä

Toiminnanohjaukseen liittyviä tietojärjestelmiä kutsutaan usein ERP-järjestelmiksi. Toiminnanohjaus ja tietojärjestelmät ovat läheisessä suhteessa, mutta eivät ole toistensa synonyymejä.

Toiminnanohjauksen prosesseja hoidetaan tietojärjestelmällä, mutta harvoin kaikki toiminnanohjauksen kokonaisuuden osat ovat samassa tietojärjestelmässä. Toisaalta tietojärjestelmissä hoidetaan lähes poikkeuksetta esimerkiksi taloushallinnon toimintoja, jotka eivät kuulu toiminnanohjauksen piiriin.

Organisaation toiminnanohjauksen järjestelmillä ei tarkoiteta vain tietojärjestelmiä. Nämä muodostavat tärkeän osan, mutta käytössä olevia järjestelmiä ovat kaikki toimintaperiaatteet, johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät. Myös työnjako on osa

toiminnanohjauksen järjestelmää – kenen vastuulla mikäkin tehtävä on. (Karjalainen ym. 2001, 23.) Toiminnanohjauksen kehityksessä onkin huomioitava myös tämä tietojärjestelmien ulkopuolisten järjestelmien kehitys. Se voi olla haasteellisempaa ja aiheuttaa enemmän muutosvastarintaa kuin tietojärjestelmien muuttaminen.

3.3 Toiminnanohjauksen tietojärjestelmien nykytilanne

Toiminnanohjauksen kehittäminen ja siihen liittyvät tietojärjestelmäprojektit ovat olleet paljon esillä tällä vuosituhannella. Vuosituhannen vaihteessa monet yritykset uusivat tietojärjestelmiään Y2K-ongelman eli vuosituhannen vaihtumisen vuoksi. ERP-järjestelmäprojekteille on muodostunut maine projekteina, jotka vievät rahaa ja henkilöstöresursseja, mutta joiden lopputulos ei ole läheskään aina toivottu (Kouri & Kaataja 2008). Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on niin iso urakka, että siihen ei lähdetä helposti uudestaan (Karjalainen ym. 2001, 79).

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöä koskeva laaja tutkimus (Berglund&Järvenpää&Lehtinen&Ylinen 2002) osoitti, että usealla eri yrityksellä on suuria tarpeita toiminnanohjausjärjestelmien käytön tehostamiselle ja koulutukselle.

Toiminnanohjausta kehittäessä yrityksellä tulisi olla ymmärrys tietojärjestelmän ja toimintaprosessien erosta. Usein toiminnanohjauksen projekteissa perusongelmaksi on muodostunut se, että uudella tietojärjestelmällä yritetään korjata toimintaprosessien ongelmia. Uusi ohjelma ei itsestään ratkaise ongelmia, vaan toimintatapoja täytyy muuttaa. Tämä voi myös aiheuttaa sen, että uuden tietojärjestelmän käyttöönotto koetaan hankalaksi ja työlääksi. Voi myös käydä niin, että projektiin nimetään aivan väärät henkilöt, jos ajatellaan, että kyse on tietojärjestelmämuutoksesta eikä toimintatapojen muutoksesta.

Toiminnanohjaus ja tietojärjestelmät perustuvat ennusteille, laskennoille ja suunnitelmille. Nämä kaikki perustuvat järjestelmässä oleville perustiedoille. Monilla yrityksillä nämä perustiedot eivät ole kunnossa ja tähän törmätään toiminnanohjausta tai tietojärjestelmää kehitettäessä. Perustietojen kuntoon laittaminen on tehtävä ennen kuin toiminnanohjauksella voidaan saada tuloksia. Työ on tehtävä ennen toiminnanohjauksen käyttöönottoa, ei käyttöönoton aikana tai sen jälkeen (Wallace & Kremzar 2001, 195.)

Tietojärjestelmäprojekteissa on usein kyse uuden järjestelmän tai sen osan käyttöönotosta, jolloin jo olemassa olevat tietojärjestelmät korvataan uudella. Vanhentuneet ja erilliset järjestelmät onkin syytä korvata, mutta usein tiedon laatua ja käytettävyyttä voitaisiin parantaa olemassa olevaa järjestelmää ja sen tietoja parantamalla. Onkin tärkeää huolehtia olemassa olevien ja käyttöönotettavien järjestelmien ylläpidosta ja jatkuvasta kehityksestä (Karjalainen ym. 2001, 79). Usein on syytä muuttaa toimintatapoja, ei niinkään järjestelmää.

3.4 Huomioita toiminnanohjauksen osa-alueista

On hyvä huomioda, että suunnittelu- ja toimintaprosesseissa käytettävä tieto on erilaista. Suunnitteluprosessissa käsitellään ennusteita, joilla pyritään varautumaan tulevaisuuden tapahtumiin. Toimintaprosessissa tarvitaan konkreettista, yksiselitteistä tietoa, jonka tarkoitus on laukaista toimintaa. (Karjalainen ym. 2001, 17-18). Tämä on tärkeää muistaa sekä ennusteita että toimintaprosessin osia, esimerkiksi erilaisia tilauksia, käsitellessä.

Ennusteita käsiteltäessä on tärkeää löytää sopiva yksityiskohtaisuuden taso, jotta ennusteen tekeminen on mielekästä (Karjalainen ym. 2001, 55-57).

Toinen puoli asiasta on se, että palvelukokonaisuuden suunnitelman perusteella asiakkaan tilauksia vahvistettaessa on vahvistettava palvelukokonaisuus myös järjestelmätasolla. Samalla tulee henkilöresurssit varata palvelukokonaisuuteen. Vaikka tiettyjä suunnitelmia voidaankin tehdä karkealla tasolla, on palvelutilauksen avaamisvaiheessa voitava määritellä melko tarkka kokonaisuus, jota suunnitellaan myytäväksi. Toimialakohtaisesti tämä tarkoittaa hyvin eri asioita. Palvelutilaukset voidaan avata joissain tapauksissa useita kuukausia ennen toteuttamisen, toisissa tapauksissa taas tilaus voi muuttua aivan palvelun aloittamiseen asti. Tämä tulee aina huomioida yrityskohtaisesti.

Palvelukokonaisuuden osalta on määriteltävä työnvaiheistus eli miten paljon kuluu aikaa palvelun toteuttamiseen. Nämä tiedot muodostavat perustan toiminnalle. Tämä vaatii kuitenkin järjestelmän lähtökohtaisten aikatietojen tarkkuutta, sillä muuten järjestelmän

antama tieto ei vastaa todellisuutta. Samasta syystä järjestelmästä on saatava hyvin tarkkaa tietoa henkilöstön työkuormista, vapaista ajoista kalentereissa, johon vaikuttavat mm. eri yhtiöiden väliset työt, lomat ym. (Karjalainen ym. 2001, 71-72.)

3.5 Erilaisia hyviä käytäntöjä toiminnanohjausprojekteihin

Toiminnanohjauksen kehitystä on tehty jo kymmeniä vuosia, joten jokaisen ei tarvitse keksiä käytännön toimia itse tai kantapään kautta. Monet tutkijat ja kouluttajat ovat kehittäneet oman toiminnanohjauksen kehittämismetodin, koonneet sen kirjan muotoon ja tarjonneet käytettäväksi yrityksille. Samat hyvän toiminnanohjauksen pääperiaatteet ovat löydettävissä eri menetelmistä ja muusta toiminnanohjausta käsittelevästä kirjallisuudesta.

Tähän kappaleeseen on koottu toiminnanohjauksen kehitysprojektin menestystekijöitä. Kouri ja Kaataja (2008) jakavat nämä menestystekijät neljään eri kategoriaan sen mukaan mihin kehitysprojektin osaan tai edellytykseen ne kohdistuvat. Nämä neljä osaa ovat ylin johto, projekti, organisaatio ja muutos sekä järjestelmä. Monet menestystekijöistä voisi sijoittaa useammankin otsikon alle, mutta jako on tehty perustuen siihen, mitä kautta menestystekijöihin voi vaikuttaa.

Ylimpään johtoon kohdistuvat menestystekijät

Toiminnanohjauksen kehitysprojektin onnistumisen edellytys on yrityksen ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen. Johdon tulisi ymmärtää, että kyseessä on yrityksen tuloksellisuuden parantaminen. Tuloksellisuus tarkoittaa, että organisaatio pystyy tietojärjestelmän avulla parempaan suoritukseen. Tehokkuus paranee, kun tietojärjestelmästä saadaan päätöksentekoa tukevaa, luotettavaa tietoa. Päätöksiä voidaan tehdä nopeammin ja niiden laatu paranee, kun päätös ei riipu henkilöstä joka sen tekee vaan kaikilla on sama tieto käytettävissä. (Karjalainen ym. 2001, 28.)

Toimiva toiminnanohjaus näkyy myös yrityksen asiakkaille esimerkiksi palvelun nopeutena, toimitusnopeutena ja laadun parantumisena (Vilpola & Kouri 2006, 12). Kun ylin johto ymmärtää, että toimivasta ja tehokkaasta toiminnanohjauksesta voi tulla tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä, joka tekee siitä kilpailijoitaan paremman, on

toiminnanohjauksen kehittäminen ja siihen vaadittavat resurssit perusteltavissa paljon selkeämmin. Toisaalta yrityksen tapa toimia ei voi muuttua vain alatasolla, sen on muututtava myös ylimmän johdon tasolla, joten johdon on ymmärrettävä toiminnanohjauksen periaatteet myös sen vuoksi (Wallace & Kremzar 2001, 25).

Toiminnanohjauksen kehitysprojektille tulee olla tarve ja johdon tulee ymmärtää se ja antaa sille tavoitteet. Projekti ei voi onnistua, jollei tiedetä, mitä sillä tavoitellaan. Kun tavoite on selvillä, on projektissa helpompi keskittyä sen toteuttamiseen eikä toissijaisiin tavoitteisiin, esimerkiksi tekniseen kehitykseen tai tavoitteeseen kuulumattoman toiminnon kehittämiseen. (Vilpola & Kouri 2006, 19.)

Ylimmän johdon tulee nimittää toiminnanohjauksen kehitysprojektille ohjausryhmä. Ohjausryhmä tukee ja seuraa projektin etenemistä sekä tarvittaessa linjaa projektin suuria linjoja. Ylin johto voi ohjausryhmän kautta vaikuttaa projektin painopisteisiin ja resurssien käyttöön sekä saa projektin etenemisestä tietoa. Ohjausryhmän tulee myös varmistaa, että projekti saatetaan päätökseen.

Toiminnanohjauksen kehitystä suunniteltaessa johdon on tärkeää arvioida onko yrityksessä tarvittavaa osaamista tähän kehittämiseen vai tarvitaanko toiminnanohjauksen osaamista. Yrityksen käytettävissä on monia erilaisia konsultointiyrityksiä ja niiden asiantuntijoita. Yritys ei voi ulkoistaa koko toiminnanohjauksen tai siihen liittyvien tietojärjestelmiensä kehitystä, sillä vain sen omalla henkilökunnalla on tieto yrityksen toimintaprosesseista. On kuitenkin tärkeää tunnistaa oman yrityksen sisäiset voimavarat ja tarvittaessa hankkia lisääpua.

Konsultteja kannattaa käyttää lisäämään yrityksen omaa osaamista. Tyypillisiä tapoja ovat esimerkiksi toiminnanohjauksen koulutukset yrityksen johdolle ja avainhenkilöille sekä kehityksen menetelmien opettaminen eli tieto siitä, miten projektia kannattaa tehdä ja viedä eteenpäin. Konsultti voi myös toimia ns. valmentajana läpi kehitysprojektin. Konsultteja voi hyödyntää myös hakiessa benchmark-esimerkkejä toiminnanohjausprojekteista ja kehitystyötä tehneistä yrityksistä. Myöhemmässä vaiheessa voidaan ulkoistaa myös käytännön tehtäviä, joiden tekemiseen ei ole itsellä resurssia, esimerkiksi koulutusmateriaalien valmistelua (Sheldon 2005, 281-282). Itse käyttäjäkoulutuksen

ulkoistaminen ei yleensä ole suositeltua, sillä ulkopuolisella konsultilla ei yleensä ole tarvittavaa tietoa yrityksen tehtävistä ja toimintatavoista ja tällainen koulutus jää käyttäjille etäiseksi (Vilpola & Kouri 2006, 20).

Projektiin kohdistuvat menestystekijät

Projektiä on johdettava selkeästi ja sen etenemiseen on kiinnitettävä huomiota. Toiminnanohjausprojektille kannattaa luoda melko tiukka aikataulu, suurenkin yrityksen pitäisi selvittää projektista 1-2 vuodessa. Vaikka tällainen aikataulu voi tuntua mahdottomalta, se on perusteltavaa mm. kiinnostuksen, innostuksen ja projektin tärkeyden säilymisellä sekä toimintaympäristön ja ihmisten vaihtuvuuden vaikutuksella. Tiukassa aikataulussa myös pysytään paremmin kuin löysässä ja kehitystyön edut saadaan nopeammin käyttöön. (Wallace & Kremzar 2001, 26-28.)

Toiminnanohjauksen kehitysprojektin johtajalta vaaditaan taitoa hallita projektinsa ja olla hyvä johtaja. Johtaja joutuu todennäköisesti perustelemaan projektinsa olemassaolon oikeutusta enemmän kuin vaikkapa tuotekehitysprojektin johtaja. Projektijohtamisen peruseriaatteen pätevät myös toiminnanohjausprojekteihin eli projektilla pitää olla tavoitteet, hyvä projektisuunnitelma niihin pääsemiseksi, projektiin liittyvät riskit hallinnassa ja mittarit joilla seurataan projektin toteumaa. Toiminnanohjausprojekteissa tärkeitä ovat myös tiedon ja dokumentaation hallinta, saman tiedon on oltava kaikkien käytettävissä jo projektivaiheessa, vaikka tiedonvälityksen kehittäminen eri prosessien välillä on osa itse projektia.

Toiminnanohjausprojekteissa yhdeksi menestystekijäksi on havaittu nopea reagointi ongelmiin. Jos pieniä ongelmia ei selvitetä heti, niistä voi tulla yllättävän suuria projektin edetessä. (Kouri & Kaatja 2008.) Vaikka nopeat päätökset voidaan joskus joutua muuttamaan, on projektin etenemisen ja aikataulun kannalta parempi tehdä nopeita päätöksiä kuin jäädä odottelemaan kaikkia näkökantoja.

Toiminnanohjauksen kehittämisprojekti lähtee liikkeelle yleensä nykytilan tunnistamisesta eli määritetään mikä on nykyinen prosessi ja sen jälkeen lähdetään kehittämään sitä. Tämä työ tehdään yleensä prosessikuvausten avulla. Prosessikuvauksen tekeminen auttaa ihmisiä

hahmottamaan mitkä asiat ja ihmiset todella liittyvät prosessiin ja mitä on tehtävä prosessin kehittämiseksi (Monk & Wagner 2009, 192).

Yrityksen kaikkien toimintaprosessien kuvaaminen on todella raskas ja vaativa tehtävä, jos se tehdään kunnolla. Toiminnanohjausta kehitettäessä kannattaakin lähteä liikkeelle muutamasta ydinprosessista. Jos toiminnanohjauksen kehitykseen liittyy tietojärjestelmähankinta, voidaan järjestelmiä verratessa keskittyä keskeisten prosessien vaatimuksiin ja niiden täyttymiseen vertailtavissa järjestelmissä (Kouri & Kaataja 2008). Hyvin tehdyt prosessikuvaukset ovat apuna koko projektin ajan, niitä voidaan käyttää nykytilan tunnistamisen ja uuden prosessin kuvaamisen lisäksi esimerkiksi uuden prosessin esittelyssä ja käyttäjäkoulutuksissa.

Henkilöstön suhtautuminen muutokseen / muutosvastarinnan minimoiminen

Aiempien projektikokemuksieni mukaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa ennen olisi hyvä käydä läpi yrityksen toimintatapoja ja yhdenmukaistaa tai järkiperäistää niitä. Jos toimintatavat muutetaan samaan aikaan uusien järjestelmien käyttöönoton kanssa, on henkilöstön vastustus muutokseen odotettavissa. Muutosvastarinta kohdistetaan usein järjestelmään ja ns. piiloudutaan sen taakse. Henkilöstö usein myös syyllistää yritysjohtoa siitä, että on hankittu huono järjestelmä. Vanhat toimintatavat eivät sovellu välttämättä uuteen järjestelmään, jolloin ongelmia syntyy.

Yhteenveto menestystekijöistä

Toiminnanohjauksen kehitysprojektien menestystekijöitä on siis monia. Jokainen yritys ja projekti on omanlaisensa ja toiminnanohjauksessa ja sen kehittämisessä on omat painopisteensä. Kun toiminnanohjausta ryhdytään kehittämään, on hyvä arvioida toiminnanohjauksen ja siihen liittyvien tietojärjestelmien nykytila, yrityksen käytettävissä olevat resurssit sillä hetkellä ja oman osaamisen taso ja näihin perustuen lähteä suunnittelemaan toteuttamiskelpoista toiminnanohjauksen kehittämisprojektia.

Vaikka nämä keinot on koottu olemassa olevaan kirjallisuuteen ja tieto on ollut jo vuosia yritysten käytettävissä, tuntuu silti että monissa toiminnanohjausprojekteissa taistellaan samojen ongelmien kanssa. Menestystekijöiden tuominen projektiin ei olekaan

yksinkertaista. Vaikka jokin asia on tiedostettu, sen käytännön toteutus onkin haastavaa ja vaatii usein resursointia ja osaamista, jota ei välttämättä olekaan käytettävissä.

3.6 Johtaminen muutoksessa

Muutoksen johtaminen on haasteellista. Muutostilanteet ovat mitä moninaisimpia ja niihin liittyy paljon ylimääräistä työtä. Muutokset ovat harvoin selkeitä ja rajattuja prosesseja. Käytännössä organisaatioissa erilaiset muutokset lomittuvat toistensa kanssa. Muutokset voivat päällekkäisiä, ne voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa ja ne vieläpä usein voivat muuttua matkan varrella. Jo pelkästään pakollisten asioiden (managementin) hoitamien vie johtavassa asemassa olevien henkilöiden kallisarvoista aikaa. Muutosten johtamisessa pääosassa pitää olla kuitenkin ihmiset.

Muutos on myös joukkuelaji, jossa yhteistyön ja yhteisyyden merkitys korostuu. Muutoksen viisaus löytyy enemmän nenien välistä kuin korvien välistä. Muutostilanteissa on tärkeää muistaa viestinnän merkitys. Hyvään muutosviestintään kuuluu toisto, viestinnän selkeys ja rehellisyys.

Johtamiseen kuuluu vastuunottaminen muista ihmisistä ja heidän työstään. Muutoksen johtamiseen liittyy myös paljon itsensä johtamista, koska jokainen, joka osallistuu muutoksen läpiviemiseen, joutuu käymään muutokseen liittyviä vaiheita läpi. Mitä paremmin johtaja onnistuu itsensä kanssa, sen paremmat mahdollisuudet on koko organisaatiolla onnistua muutoksessa.

Yksi muutoksen onnistumisen avain lienee jokaisen terve suhtautuminen muutoksiin, positiivinen, rakentava muutosvastarinta. Muutoksen johtamisesta on tehty useita erilaisia malleja. Ehkä kuuluisin malli, muutoksen portaat on P. Kotterin käsialaa. Monet muut mallit ovat mukaelmia tästä mallista. Muutos on jokaisessa organisaatiossa yksilöllinen ja muutokseen liittyvät ongelmat ovat yhteydessä mm. muutoksen tasoon ja yrityksessä vallitsevan kulttuuriin. Muutoksen askeleet tai mitkään muutkaan mallit eivät ole taikakaluja, joilla johto voi taata muutoksen onnistumisen, mutta ne toimivat apuna muutoksen erilaisten vaiheiden hahmottamisessa. Mallien avulla voi olla mahdollista hahmottaa muutoksiin liittyviä sudenkuoppia.

A. Hellströmin tekemässä muutostutkimuksessa käytettiin seuraavaa mallia. Muutostutkimus suoritettiin suomalaisissa yrityksissä vuonna 2007.

Tiedostaminen

Tiedostaminen on vaihe, jossa organisaatiossa havahdutaan muutoksen tarpeeseen. Toimintaympäristön muutos tai uusien mahdollisuuksien havaitseminen voi herättää muutostarpeen. Tiedostamisvaiheen tavoitteena on varmistaa, että henkilöt, joilla on vaikutusvaltaa organisaatiossa, ovat samaa mieltä muutoksen toteuttamisen hyödyllisyydestä ja välttämättömyydestä.

Visiointi

Muutoshankkeeseen osallistuvat luovat visiointivaiheessa yhteisen käsityksen halutusta tilasta. Tämän vaiheen tarkoituksena on tunnistaa keskeiset muutokseen vaikuttavat tekijät ja luoda uskottava strategia muutoksen toteuttamiseksi. Tutkimuksen mukaan parhaat tulokset saavutetaan, kun visiointi vaihe toteutetaan tavalla tai toisella yhdessä henkilöstön kanssa. Toimivan muutosvision ja -strategian tulisi rakentua olemassa olevan ja kestävästä todellisuudesta pohjalle. Parhaimmillaan muutokseen liittyvät suunnitelmat ovat selkeitä, innostavia, realistisia, rehellisiä ja aidosti suuntaa antavia. Suunnitelmissa on tärkeää huomioida olemassa oleva organisaatiokulttuuri.

Energisointi

Tässä vaiheessa muutokseen osallistuvia ihmisiä autetaan ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja sen tuomat mahdollisuudet. Energisointi vaiheessa jokainen, joka on osallisena muutoksessa, pystyy arvioimaan muutoksen vaikutukset itseensä. Tässä vaiheessa tärkeäksi tulee ihmisten erilaisuus. Johtajien rooli on tärkeä, koska näkyvällä tavalla käyttäytyvät johtajat viestivät asian tärkeydestä. Avainhenkilöiden osaaminen sekä asenne ja arvojen sisäistäminen tulee olla yhdensuuntaisia. Avainhenkilöiden pitää osata myydä muutokset. Ihmisille on luontaista halu ymmärtää ja muutosjohtajan tärkeä tehtävä on auttaa ihmisiä ymmärtämään. Vaikeutena tässä on kommunikaatioon liittyvät moninaiset haasteet. Käytännön ongelmia voi olla esim. viestin vastaanottaminen, kuunteleminen, ihmisten erilainen käsitys termeistä. Ihmisten eritasoinen koulutus ja taustat voivat aiheuttaa ongelmia. Näiden lisäksi ongelman voi muodostaa tahalliset väärinymmärrykset.

Testaus

Muutoksen toimivuutta voidaan testata esimerkiksi pilotoimalla se pienemmässä mittakaavassa organisaatioon. Testauksen tuloksena muutosmallia voidaan tarvittaessa korjata ja parhaimmillaan testauksen tulokset luovat lisää uskoa muutoksen tarpeellisuuteen. Käytännössä muutosmallien testaaminen ei liene joka tilanteessa edes mahdollista.

Maastouttaminen

Maastouttaminen on yksi haastavimmista osista muutoksessa. Silloin suunnitelmat kohtaavat todellisuuden. Tässä vaiheessa oikeasti testataan muutoshankkeiden onnistuminen. Tässä vaiheessa organisaation johdon pitää huolehtia henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Ilman oikeita tietoja ja taitoja ihmiset helposti kokevat turvattomuutta. Tärkeää on myös korostaa opitun jakamista muille. Aito oppiminen tapahtuu vasta silloin, kun opiskeltu, tiedostettu, muistettu ja ymmärretty muuttuvat käytännön teoiksi.

Juurruttaminen

On tärkeää, että muutoksen onnistumista mitataan ja sen tuloksia seurataan. Henkilöstöä pitää palkita hyvistä suorituksista. Avainhenkilöiden pitää huolehtia siitä, ettei organisaatiossa lipsuta takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Muutos vaatii sitkeyttä. Hyvin suunnitellun ja aloitetun muutoksen alkuinnostus voi hiipua jossain vaiheessa. Juurruttamisvaiheessa on tärkeää, että johtajat jaksavat aina vain uudelleen syttyä ja motivoida henkilöstöä. Muutoksen pitää olla myös luopumista, jonkun asian loppuminen. Muussa tapauksessa on vaarana, että tehdään vain uusia asioita vanhojen päälle.

Uudistaminen

Muutoshankkeet ovat oppimisprosesseja. Niiden läpivientiä pitää analysoida rehellisesti ja ottaa opiksi seuraavia muutoshankkeita varten

3.7 Organisaation käyttäytyminen muutoksessa

T. Erämetsä väittää kirjassaan Myönteinen muutos, että paras turvallisuuden tunteen lisääjä on muuttumiskyky. Muuttumiskyvyssä on kyse siitä, miten helposti ihminen kykenee sopeutumaan muutoksiin ja erilaisiin haasteisiin. Muuttumiskyky on ajattelutapa.

Muuttumiskykyisillä ihmisillä on taito toipua äkillisen ympäristön muuttumisen aiheuttamista pettymyksistä. He näkevät ongelmat mahdollisuuksina ja etsivät jatkuvasti uusia haasteita. Muuttumiskykyyn liittyy myös virheistä ja epäonnistumisista oppiminen.

Muuttumiskykyinen ihminen ei häpeä tai masennu epäonnistumisistaan.

Hän pystyy säilyttämään realistisen optimistisuuden ja huumorintajun paineen alla.

Muuttumiskykyä voi tietoisesti kehittää esim. seuraavilla osa-alueilla:

Kekseliäisyyden puute saa ihmiset pysyttelemään vanhoissa tavoissa. Ongelmat ja niiden ratkominen tarjoavat tavan oppia ja kasvaa. Kekseliäs ongelmanratkaisija osaa hyödyntää mitä erilaisimpia tilanteita ja on halukas tekemään yhteistyötä muiden kanssa.

Pessimistisen ajattelutavan voi suunnata optimistisempaan suuntaan esim. suuntaamalla huomion muualle, kun masentavat ajatukset valtaavat mielen. Toinen tapa on väittää itselleen vastaan ja todistaa omat käsityksensä vääräksi.

Opitun optimismin teho perustuu ajattelun voimaan. Itseensä luottavaiset ihmiset arvostavat itseään ja heillä positiivinen kuva itsestään. He näkevät maailman monimutkaisena ja haastavana, mutta kuitenkin mahdollisuuksia täynnä olevana paikkana.

Oikea tavoitteen asettelu on tehokas keino rakentaa itseluottamusta. Välitavoitteiden asettaminen voi auttaa. Epävarmuutta inhoavat ihmiset haluavat vastauksia nyt ja heti, Heidän tekemät päätökset voivat olla väkinäisiä ja hätäiltyjä. Epävarmuuden sietokykyä voi opetella keskittymällä niihin asioihin, joista voi itse päättää ja toteuttaa. Omalle epämurkavuusalueella meneminen opettaa.

Muutosvastarinta koetaan usein negatiiviseksi asiaksi. Terve muutosvastarinta on kuitenkin hyvä ja hyödyllinen. Muutosvastarintaa voi luonnehtia ihmisten luonnolliseksi käyttäytymismalliksi. Ihmiset kokevat muutosvastarintaa, koska he pelkäävät menettävänsä muutoksessa jotain arvostamaansa. Mitä suurempi on ihmisten ennakoima menetys, sitä voimakkaampaa on vastustus. Muutostilanteisiin liittyviä tyypillisiä konkreettisia uhkakuvia on esim. pelko työn ja taloudellisen toimeentulon menettämisestä, luottamus heikkeneminen omaan osaamiseen, työssä hankittujen sosiaalisten suhteiden katoaminen, sosiaalisen statuksen laskeminen, luottamuksen pieneneminen suhteessa organisaation muihin jäseniin sekä itsenäisen työskentelykyvyn väheneminen.

Jossain tapauksissa muutosvastarinta voi olla jyrkän asenteellista. Muutoksia vastustetaan vain periaatteesta. Negatiivinen muutosvastarinta voi lamaannuttaa koko yrityksen toiminnan ja pahimmillaan organisaation hyvät muutospyrkimykset kääntyvät itseään vastaan. Muutostilanteissa ihmisten terveestä kriittisyydestä ja kyseenalaistamisesta on hyötyä. Muutokset ja johdon ajattelu tulevat testatuiksi moneen kertaan. Asioiden tarkastelu monelta suunnalta vahvistaa ja parantaa muutossuunnitelmaa entisestään. Jossain tapauksessa vastustajat voivat toimillaan hidastaa muutoksen nopeutta ja tällä tavalla antaa aikaa muille organisaatiossa sopeutua tuleviin muutoksiin.

Terve muutosvastarinta on luonteelta positiivista, koska silloin muutokseen ei suhtauduta ehdottoman kieltävästi. Se on vapauttavaa, koska asioiden käsittelyn jälkeen voidaan keskittyä muutoksen toteuttamiseen.

Muutoksen suunnittelu vaiheessa on tärkeää tunnistaa ja hyväksyä muutosvastarinnan olemassaolo. Usein kuitenkin muutosvastarinnan voimakkuus yllättää yritysjohtoa ja muutoksen läpiviejät. Vastarinnan syynä voi olla tietämättömyys tai ymmärryksen puute. Ehkä koko asia on käsitetty väärin. Tästä syystä muutoksen perusteluihin tulisi kiinnittää erityisesti huomioita. On tärkeää katkaista huhuilta siivet.

4 AUDIATOR-YHTIÖIDEN TOIMINNANOHJAUKSEN HANKINTAPROJEKTI

Audiator-yhtiöille toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto nähtiin tarpeelliseksi kiristyvässä kilpailutilanteessa. Käytössä olevat taulukkolaskelmat ja hajallaan olevien tietokantojen päivittäminen koettiin hankalaksi tai lähes mahdottomaksi. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan lähtökohdaksi asetettiin päämäärä, että se tulee korvaamaan hajallaan olevat tietokannat ja kokoamaan ne yhdeksi. Hankinnan yhdeksi tavoitteeksi asetettiin tilintarkastajien työn helpottaminen ja johdon tarvitseman tiedon ajantasaisuus sekä luotettavuus.

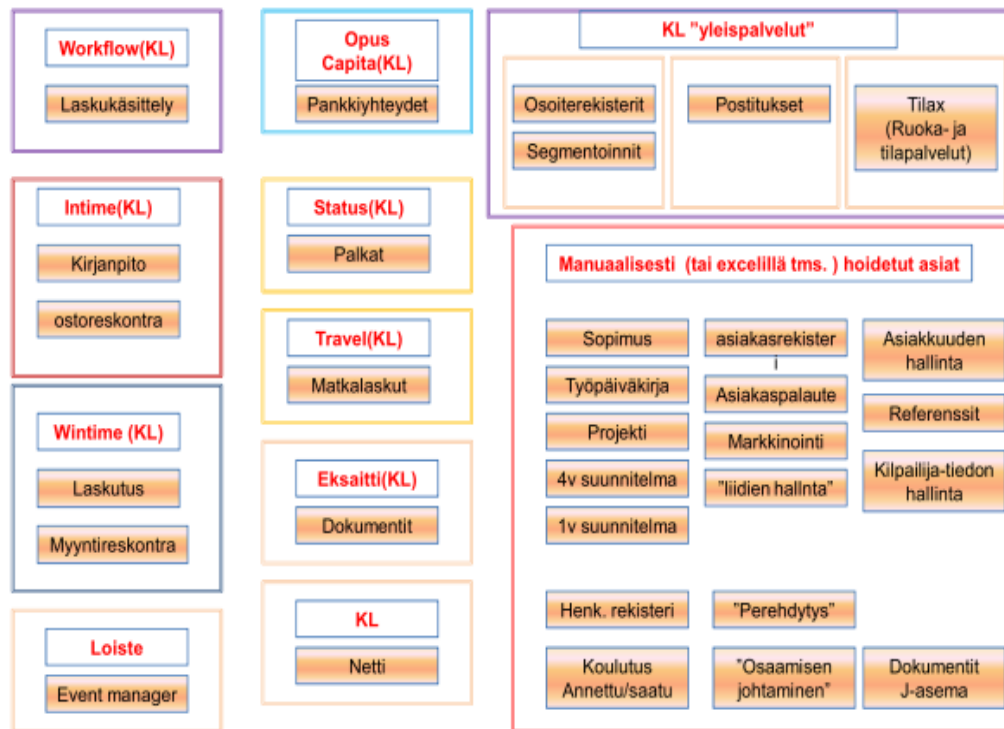
4.1 Tietojärjestelmien tilanne ennen toiminnanohjausjärjestelmän hankintaa

Kuten aiemmin on mainittu, varsinaisesti toiminnanohjauksen käsitettä ei ollut Auditor-yhtiöillä aiemmin käytetty. Suuri osa toiminnanohjauksen prosesseista oli kuitenkin

käytössä jollain tasolla.

Audiator-yhtiöillä oli käytössään erilaisia tietojärjestelmien osia, kuten Wintime-laskutus, Excel-tilukkolaskenta. Näistä saatavaa tietoa ei nykyjärjestelmillä voitu koota yhteen.

Parhaiten tilannetta ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa kuvaa kuva no 2. Kuva on otettu Auditor-yhtiöiden toiminnanohjausjärjestelmän projektisuunnitelmasta, kuten myös tässä opinnäytetyössä käytetyt muutkin kuvat.



Kuva 2. Auditor-yhtiöiden tietojärjestelmäarkkitehtuuri 2009

Strategista suunnittelua ja yrityssuunnittelua yrityksessä oli luonnollisesti tehty, mutta se tapahtui omana itsenäisenä prosessinaan, josta ei ollut suoraa linkkiä muihin toiminnanohjauksen osa-alueisiin. Tiedotus taloudellisesta tilanteesta oli ollut säännöllistä johtotasolle, mutta alimmalle tasolle tiedottaminen ei ollut säännönmukaista. Erilaisia ennustetietoja oli koottu hajanaisesti, mutta kattavaa tietoa oli ollut vaikea saada. Tiedotus henkilöstölle oli tehty yleensä siinä vaiheessa, kun negatiivinen tuloskehitys oli näköpiirissä.

Käytännön toiminnot olivat pohjautuneet neljän vuoden periodeihin, koska kilpailutukset tehdään neljän vuoden välein. Voitettuja tarjouksia ei ollut kerätty järjestelmään. Yrityksellä ei ollut tiedossa kattavasti, minkälaisia asiakkuuksia yrityksellä oli.

4.2 Toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprosessi

ValueFrame-käyttöönottoprojektin keskeisenä tarkoituksena oli saada tehokkaasti ja nopeasti valmiudet hyödyntää järjestelmää valitsemassamme laajuudessa. Auditor-yhtiöiden liiketoiminta oli perinteisesti painottunut julkisyhteisöjen tilintarkastukseen. Tilintarkastuksen alueella kilpailu oli kiristynyt, mutta Auditor-yhtiöt olivat pystyneet säilyttämään markkinaosuutensa kohtuullisen vakaana, vaikka kilpailun paineessa hinnoitteluun oli kiinnitettävä entistä enemmän huomiota.

Kasvua ja samalla kannattavuutta oli haettu laajentamalla sekä tuotevalikoimaa että asiakaspohjaa. Tuotevalikoiman laajentuminen tapahtui pääasiassa osakkuus- ja tytäryhteisöjen kautta. Laajentumisen avuksi tarvittiin myös entistä voimakkaampaa markkinointia ja myyntiä.

Auditor-yhtiöt kattaa koko maan noin 110 henkilöllä. Suuri osa henkilöstöstä toimii ns. kentällä ja toimistoilla vain osa. Maantieteellisen laajuuden lisäksi haasteita asettaa suurten ikäluokkien nopea eläköityminen ja sitä kautta ”hiljaisen tiedon” osittainen poistuminen organisaatiosta.

Käyttöönottoprojekti mukautettiin organisaation laajuuden, toiminnan monimuotoisuuden sekä järjestelmän käytölle asettamien prioriteettien mukaiseksi. Projektisuunnitelmassa projekti jakautui seuraaviin vaiheisiin: projektin aloitus, käyttöönoton suunnittelu, järjestelmän asennus ja mukauttaminen, konversiot ja käyttökoulutus sekä koekäyttö.

4.3 Hankintaprojektin sisältö ja rajaus

Projektiin sisällytettiin:

1. Siirtyminen nykyisistä järjestelmistä ValueFrame-järjestelmään
2. Yhteyden rakentaminen taloushallinnon ohjelmiin

3. Käyttäjien koulutus järjestelmän käyttöön
4. Havaittujen tuotekehitystarpeiden dokumentointi.

Projektiin ei sisällytetty:

1. ValueFramen räätälöinneistä päättäminen
2. ValueFrame-järjestelmän räätälöinti eli ohjelmakoodin muutokset
3. Projektin jälkeinen käytön tuki.

4.4 Keskeiset asiat toiminnanohjauksen käyttöönoton suunnittelussa

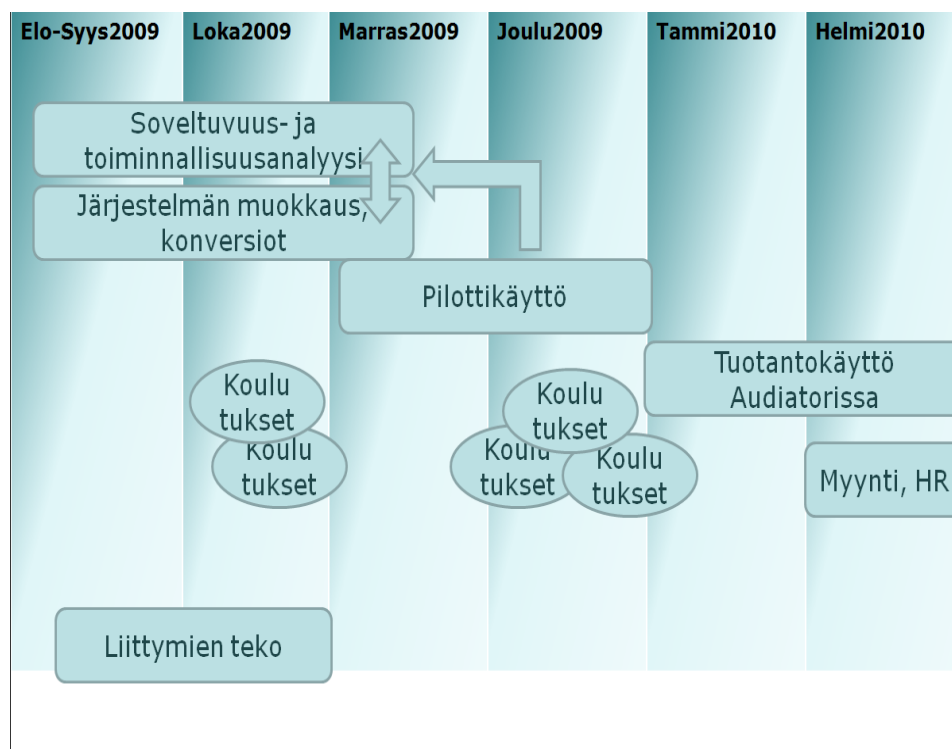
Audiator-yhtiöiden päätös siirtyä uuteen toiminnanohjausjärjestelmään kehittyi vuosien varrella. Kiristyvässä kilpailutilanteessa hankintapäätöstä vauhditti ongelmat seuraavilla osa-alueilla:

- Riittämätön raportointi; asiakaskannattavuus, projektikannattavuus, henkilöstökannattavuus, budjetin vertailtavuus on ollut puutteellista
- Raportoinnin pohjatiedot on kerätty käsin, raportointi on tapahtunut kerran kuukaudessa, raportit toimitettu postin välityksellä kentälle
- Raportteja ei ole arkistoitu, raporttien vertailtavuus vuosittain ollut hankalaa, raporttipohjat muuttuneet ”pyytäjän” mukaan, raportille kerättäviin tietoihin ei ole voitu vaikuttaa
- Taloudelliseen ja tuotannolliseen yritys- ja yksikkökohtaiseen päätöksentekoon tarvittavia lähtötietoja ei ole ollut lainkaan saatavissa.
- Yhteinen ajankäytön hallinta puuttuu; läsnäolo, lomat, päivittäiset asiakaskäynnit
- Tarjousprosessin tueksi ei ole riittävästi tietoa eri järjestelmissä; CV:t on tallennettu hajanaisesti eri paikkoihin
- Asiakkuudenhallintaan ei ole ollut kunnon työvälinettä; kuka vastaa asiakkaasta, minkälaisia palveluja asiakkaalle on tarjottu ja myyty, asiakasvastaavan poistuessa voi samalla lähteä kaikki tieto asiakkaasta, koska tietoja ei ole kerätty järjestelmällisesti

- Henkilöstön työkuormaa ei ole kyetty seuraamaan, työtä on jäänyt tekemättä, koska ei ole voitu ajoissa varautua ylikuormitukseen
- Henkilöstön osaamiseen perustuvia hakuja ei ole voitu suorittaa, on vaikeuttanut tarjousten tekoa ja myyntiä

4.5 Toimintasuunnitelma ja tavoitetilä toiminnanohjausjärjestelmässä

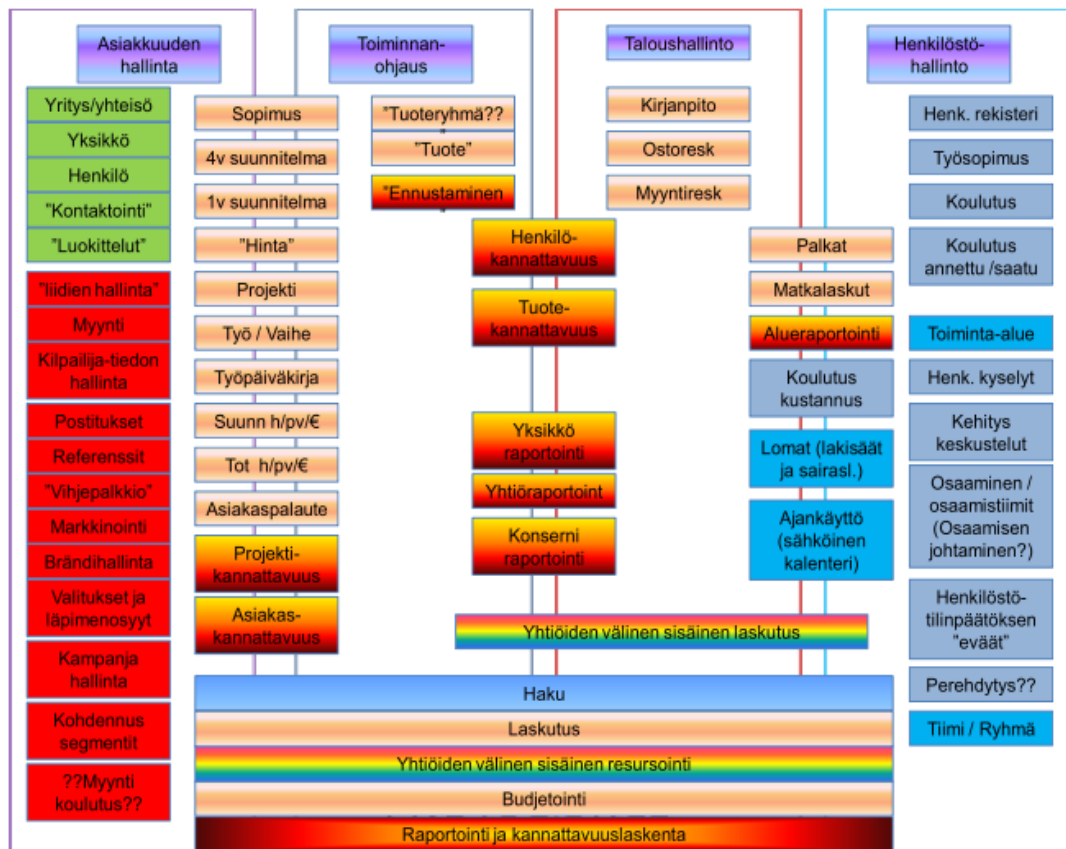
ValueFrame järjestelmä jakaantuu PSA- (Projektinhallinta) ja CRM- (Asiakkuudenhallinta) moduleihin. Yleensä projekti painottuu ajallisesti tarpeidemme mukaan jompaankumpaan näistä moduleista. Projektisuunnitelmassa päätettiin käyttöönoton aikataulu. Lähtökohtana pidettiin sitä, että uusi toiminnanohjausjärjestelmä olisi tuotantokäytössä 1.1.2010.



Kuva 3. Projektin aikataulu

Hajallaan olevien järjestelmien yhtenäistämiseksi suunniteltiin kokonaisuutta, jossa kaikki tarvittava tieto voitaisiin hallita samalla ohjelmistolla. Seuraavasta kuvasta käy selville

minkälainen tietojärjestelmähierarkia uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä Audiator-yhtiöille tulee hankittavaksi.



Kuva 4 Audiator-yhtiöiden tietojärjestelmäarkkitehtuuri 2010

4.7 Riskit ja niiden minimoiminen

Toiminnanohjausjärjestelmää suunniteltaessa tunnistettiin tämänkaltaisen ison projektin toteuttamisessa olevia riskejä.

1. Toiminnalliset riskit: prosessimuutos ohjaa ihmisiä toimimaan väärällä tavalla ja tuottamaan väärää tietoa ja luotetaan liikaa järjestelmän ohjaavaan voimaan ja ohjaus pettää.
2. Järjestelmämuutoksen mukanaan tuomat riskit: projektinhallinta pettää ja asioita jää "harmaalle alueelle" eli tekemättä. Järjestelmäintegraatio ei onnistu ja tietojen yhteismitallisuus vaarantuu. Hankinnan kustannukset eivät pysy hallinnassa.

Em. riskien minimoimiseksi projektin perustyöhön päätettiin kiinnittää riittävästi huomiota. Projektin alkuvaiheessa päätettiin, että asioista tulee sopia riittävällä tarkkuudella. Tämän lisäksi päätettiin pitää projekti omassa hallinnassa niin, ettei olla toimittajan armoilla. Em. lisäksi päätettiin, että perusasioiden kuntoon laitosta ei saa tinkiä.

4.8 Johdon sitoutuminen

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto yrityksessä liittyy usein yleisempäänkin toimintatapojen muutokseen. Muutos konkretisoituu käyttäjille uuden järjestelmän muodossa. Johdon sitoutuminen yhdenmukaisten käytötapojen noudattamiseen ja muutosvastarinnan voittamiseen on ensiarvoisen tärkeitä. Tämä asia tunnistettiin myös tässä projektissa, koska voimassa olevia toimintamalleja ja -tapoja ei lähdetty muuttamaan, eikä erilaisia toimintaprosesseja kuvattu ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa.

4.9 Toiminnanohjausprojekti - yhteenveto

ValueFrame toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprojekti oli haastava ja mittava. Projektin suunnitteluun satsattiin paljon aikaa. Audiator-yhtiöt palkkasi myös ulkopuolisen konsultin avuksi projektin alkuvalmisteluihin ja koordinoimaan projektin eri vaiheita.

Hankintaprojekti onnistui kohtuullisen hyvin, ohjelmistoa testattiin pilottiryhmän avulla 3 kuukauden ajan. Pilotointivaiheen aikana ohjelmistossa ei havaittu suurempia puutteita, joten ohjelma päätettiin ottaa tuotantokäyttöön alkuperäisen suunnitelman mukaan.

Organisaatio ei kuitenkaan osannut varautua tarpeeksi muutosprosessiin. Toimintatapojen muutostarve yhdessä suuren ohjelmistomuutoksen kanssa aiheutti epätietoisuutta kentällä. Erilaiset käyttöoikeusrajoitukset aiheuttivat myös ongelmia eri työvaiheiden tarkistamisessa. Toiminnanohjausjärjestelmä paljasti koko prosessissa paljon kehitettävää. Kehittämistyö jatkuu vielä tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani.

5 YHEENVETO

Tutkimuksen kohteeksi valittiin henkilöstön kokemukset toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton mukanaan tuomasta muutoksesta. Samalla tutkittiin miten projektissa onnistuttiin. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Audiator-yhtiöiden koko henkilöstö, toiminnanohjausjärjestelmän sisältämät ohjelmakokonaisuudet oli tarkoitus ottaa käyttöön kattavasti. Tutkimusta suunniteltaessa tiedettiin, että eri henkilöstöryhmät tulisivat käyttämään toiminnanohjausjärjestelmästä erilaisia osa-alueita, mutta muutos tulisi koskemaan kaikkia ja jokainen tulisi osallistumaan projektiin ainakin välillisesti. Henkilöstölle tehty kysely sekä vastaukset esitetään erillisenä osana. Kysely ja sen tulokset jäävät yrityksen liikesalaisuuden piiriin.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto oli iso haaste yhtiölle. Projekti jatkuu edelleen. Järjestelmän kehittämistarpeet paljastuivat vasta käyttöönotossa. Nyt sekä Audiator-yhtiöiden toimintaprosesseja että toiminnanohjausjärjestelmää kehitetään rinnakkain. Vaikuttaa siltä, että kehittämistyö jatkuu vähintään vielä vuoden ajan. ValueFrame räätälöi ohjelmaa Audiator-yhtiöiden vaatimuksia vastaavaksi.

Audiator-yhtiöillä toiminnanohjausta haluttiin kehittää niin, että kaikki keskeiset toiminnot yhdistetään saman järjestelmän sisään. Haasteelliseksi tämän teki se, että vuosien ajan oli totuttu tallentamaan asioita eri tiedostoihin ja 110 henkilöä hallitsi ”omia” asiakkuuksiaan parhaan taitonsa mukaisesti.

Audiator-yhtiöillä on toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan myötä mahdollisuus hallita asiakkuuksia, laskea kannattavuuksia eri tasoilla ja ohjata henkilöstöresurssit tasapuolisesti eri kohteille. Kun tieto syötetään järjestelmään kerran, on se käytettävissä eri osa-alueilla reaaliaikaisesti.

Projektin päätavoitteet saavutettiin ja kokonaisuudessa toiminnanohjaus on merkittävästi selkeämpää kuin aikaisemmin. Kehitettävää vielä jäi ja tämän järjestelmän hankinnan idea olikin se, että käytössä olevia ominaisuuksia kehitetään sitä mukaa kun tarvetta ilmenee. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen toiminnan kehittämisessä nähdään erittäin tärkeänä.

Huomioitavaa on se, että kaikkein tärkein toiminnan järjeistämisen ja yhdenmukaistamisen lähtökohta on asenne ja muutosmyönteisyys. Tietojärjestelmän

hankinta ei pelkästään riitä. Tietojärjestelmät toimivat ainoastaan apuvälineinä erilaisten tilanteiden hallinnassa. Toiminnanohjauksen teoriaa luettuani ja tätä Auditor-yhtiöiden hanketta seurattessani yhdyin teoreetikkojen ohjeeseen; toimintatapoja tulee yhdenmukaistaa ja räätälöidä ennen järjestelmän käyttöönottoa. Järjestelmä on apuväline tiedon hallinnassa. Jos uusi järjestelmä ja toimintatapojen muutos otetaan samaan pakettiin, on muutosvastarintaa odotettavissa huomattavasti enemmän kuin siinä tapauksessa että toimintatavat on hiottu jo ennen järjestelmän hankintaa.

LÄHTEET

Painetut

Karjalainen, Jouko & Blomqvist, Merja & Suolanen, Olli 2001. Kehittyvä tuotannonohjaus. Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET, Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Monk, Ellen F & Wagner, Bret J 2009. Concepts in Enterprise Resource Planning. Usa: Course Technology Cengage Learning, Boston.

Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.

Stenberg, Martin 2006. Tieto: Tietojohdamisen arkkitehtuurit. Helsinki: Otava.

Vilpola, Inka & Kouri Ilkka 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Wallace, Thomas F, & Kremzar, Michael H. 2001.ERP: Making It Happen. The Impelmenters' Guide to Success with Enterprise Resource Planning. New York, USA.

Painamattomat

Kouri, Ilkka, Kaataja, Mikko. 2008. ERP-hankkeen menestystekijät.

Kauppalehti 23.10.2008/ ERP-toiminnanohjaus teemaliite.

Pitkäranta, Ari. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Satakunnan AMK.

Nettijulkaisu, luettu 28.3.2011